

class=" green-theme-structs" >



WWW.ACHATPUBLIC.INFO

Nouvel identifiant créé. [Modifier](#)



[Tribune] Sébastien Taupiac : « La cartographie des risques est désormais indispensable dans l'achat public »

11/07/2024 Sébastien Taupiac

L'achat public est entré dans une très grande période d'incertitudes et exige plus que jamais un fort investissement dans le management et la gestion des risques, estime Sébastien Taupiac (Directeur de la Communication et des Relations Publiques e-Attestations.com et Administrateur de l'APASP) « L'État et les deniers publics ne pourront éternellement compenser cette absence d'anticipation ou, a minima, cette évaluation du risque»



Le contexte planétaire, international, européen mais aussi national continue de générer un niveau élevé de complexité et d'incertitudes au niveau économique mais aussi bien sûr au niveau environnemental et social.

La crise du covid 19, bien que derrière nous en grande partie, aura généré une onde de choc qui dépasse largement le cadre sanitaire. Les acheteurs publics ont pris de plein fouet le sujet de la sécurité d'approvisionnement. Ils se trouvent désormais coincés entre contraintes budgétaires, pression environnementale, sociale et politique, cyberattaques et émergence de démarches protectionnistes aux quatre coins du monde. Les évolutions politiques européennes et nationales et les incertitudes autour des élections américaines ne viennent que renforcer une rentrée plus qu'incertaine.



Si nous partons du principe que la plupart des donneurs d'ordre publics sont matures en matière de cartographie des achats, force est de constater un retard majeur en matière de cartographie des risques. Dans ce contexte, difficile voire impossible de se projeter en matière d'achat sans cet outil !

Comment expliquer ce retard dans le secteur public ?

Complexité et fragmentation des établissements publics, manque de ressources et de compétences, résistance au changement, absences de données ou données erronées, manque de priorisation et de sensibilisation sont les principaux facteurs qui expliquent cette situation.

Le pilotage historique et principal de la commande publique sous l'angle juridique a induit la mise en évidence d'un seul risque, celui du juge qu'elle qu'en soit la raison. Pourquoi établir une cartographie des risques s'il n'y en a qu'un ?

Une approche assez surprenante qui voulait que plus la procédure était formalisée et plus le risques était important. Le pilotage plus économique, environnemental, social mais aussi politique de la commande publique change la donne.

Quels sont les fondamentaux en matière de gestion des risques ?

Les fondamentaux de la gestion des risques reposent sur un processus structuré qui comprend l'identification, l'évaluation, la priorisation et la gestion des risques potentiels. Cela commence par l'identification des menaces et des vulnérabilités susceptibles d'affecter ici un projet, une organisation publique ou un acte d'achat public.

Une fois les risques identifiés, ils sont évalués en termes de probabilité et d'impact pour déterminer leur criticité. La priorisation permet de concentrer les ressources sur les risques les plus importants. Enfin, la gestion des risques implique la mise en place de stratégies pour atténuer, transférer, accepter ou éviter ces risques, ainsi que la surveillance continue et l'ajustement des plans de gestion en réponse à l'évolution des circonstances. Une communication efficace et une culture organisationnelle favorable à la gestion proactive des risques sont également essentielles pour le succès de cette démarche.

Cerner et prévenir les différentes natures de risques au sein du processus achat

Pour cerner et prévenir les différentes natures de risques au sein d'un processus d'achat public, il est crucial de comprendre les différentes natures de risques dits opérationnels, financiers, de conformité, de réputation et stratégiques.

Les risques opérationnels incluent les erreurs administratives, les retards et les inefficacités; ils peuvent être atténués par l'amélioration des processus et la formation du personnel.

Les risques financiers, comme le surcoût ou le dépassement de budget, nécessitent une planification budgétaire rigoureuse et des contrôles financiers stricts. A noter la multiplication des risques inhérents aux coordonnées bancaires de paiement.

Les risques de conformité, liés au non-respect des obligations réglementaires et législatives, peuvent être gérés par des audits réguliers et une mise à jour continue des connaissances réglementaires.

Les risques de réputation, tels que les risques de corruption ou les conflits d'intérêts, peuvent être prévenus par des politiques de transparence et d'éthique.

Enfin, **les risques stratégiques**, qui pourraient affecter les objectifs à long terme de l'organisation, nécessitent une évaluation continue des marchés et des fournisseurs, ainsi que l'adaptation des stratégies d'achat en conséquence.

Une gestion proactive, soutenue par des technologies appropriées et une communication efficace, est essentielle pour prévenir et atténuer ces risques. Le déploiement accéléré par les organisations publiques de plateformes de management des risques et de la performance des fournisseurs dite SRPM « Supplier Risk and Performance Management » ouvre la voie à la modélisation et déploiement des processus associés à une cartographie

des risques achats.

Comment réaliser une cartographie des risques ?

Pour réaliser une cartographie des risques en achat public, commencez par identifier et recenser tous les risques potentiels associés aux différents aspects du processus d'achat, tels que les risques financiers, opérationnels, de conformité, de réputation et stratégiques. Utilisez des méthodes telles que des ateliers de travail, des entretiens avec les parties prenantes, et l'analyse des données historiques.

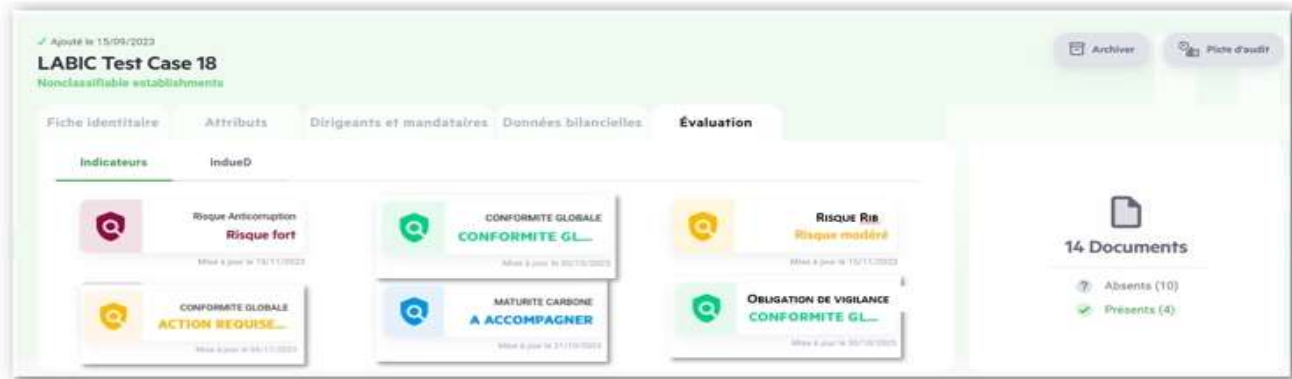
Évaluez chaque risque en termes de probabilité et d'impact pour prioriser ceux qui nécessitent une attention particulière. Ensuite, représentez graphiquement ces risques sur une matrice de risque pour visualiser leur gravité et leur fréquence. Rien n'empêche d'établir des cartographies des risques en fonction de certaines catégories d'achat.

Exemple de cartographie des risques achats

	Mineur	Modéré	Sérieux	Majeur
Très probable	Erreur au sein du DCE Rupture d'approvisionnement (fournitures de bureau)	Rupture d'approvisionnement (informatique)	Rupture de service (éditeur SI, gardiennage, bio-nettoyage)	Cyberattaque Rupture d'approvisionnement (médicaments) Travail illégal (travaux)
Probable	Erreur de publication Indisponibilité acheteur (1 semaine) Absence de pouvoir d'un signataire	Indisponibilité acheteur Non-déclaration d'un sous-traitant Non-respect des engagements contractuels	Atteinte à la probité Contrôle de l'AFA Contrôle Urssaf Contrôle CRC Changement de gouvernance	Absence de réponse Défaillance fournisseurs Non-respect du RGPD Erreur de qualification (exemple : JEI, ESS) Travail illégal (services)
Peu probable	Règlement sur un mauvais compte bancaire (500 €)	Règlement sur un mauvais compte bancaire (5 k€) Changement de Directeur achat	Règlement sur un mauvais compte bancaire (> 50 k€) Démission de l'acheteur	Exclusion à tort de la commande publique d'un candidat Travail illégal (véhicules)
Rare	Absence de signature électronique Absence d'un document facultatif au DCE	Absence d'un document obligatoire au DCE	Référé précontractuel Recours au fond	Absence de candidats à un appel d'offres

Comment assurer une démarche d'évaluation continue ?

Une cartographie des risques achats n'a de sens que si celle-ci est régulièrement mise à jour en fonction d'événements internes (changements organisationnels, nouveau système d'information, révision budgétaire, retours d'expérience...) ou externes (nouvelle réglementation, changement de politique, de gouvernance, contexte économique, facteurs géopolitiques ou environnementaux...).



Source : e-Attestations / Vue issue de la plateforme présentant une analyse multirisques d'un fournisseur

Actualiser sa cartographie des achats en réponse à ces événements permet de maintenir une gestion proactive et efficace des risques, d'optimiser les coûts, d'assurer la conformité réglementaire et de s'adapter aux nouvelles réalités du marché. Cela garantit également que les stratégies d'achat restent alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation publique, tout en renforçant la résilience et la réactivité face aux incertitudes internes et externes.

L'intégration de cette cartographie achat au sein d'une plateforme adaptée permet ainsi en temps réel d'adapter les processus, les attributs, les règles ou encore les scorings associés. L'intégration accélérée de l'intelligence artificielle au sein de ces solutions conforte leur intérêt et leur efficacité notamment en matière d'automatisation, de contrôle de la conformité, de traçabilité (piste d'audit...) ou encore d'archivage.

Dans tous les cas, la rapidité avec laquelle notre environnement évolue invite définitivement les acheteurs à se détourner d'actions manuelles et de l'utilisation de simples tableurs au profit d'une véritable approche en coût global.

à propos de l'auteur



Sébastien Taupiac

Directeur de la communication et des relations publiques e-Attestations